



Universidad Católica
San Pablo

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

**“Trabajo de investigación: salario emocional y su
relación con el rendimiento laboral”**

Presentado por:

Juan Luis Terán Ruelas

Nombre del Asesor:

Hortencia Hinojosa Pérez

Para obtener el grado académico de:

Bachiller en Administración de Negocios

Arequipa – 2017

Perú

“Trabajo de Investigación: Salario emocional y su relación con el rendimiento
laboral”

Research work: "emotional salary and its relation with job performance"

Por: Juan Luis Terán Ruelas

RESUMEN

En los últimos años, la motivación eficaz de los trabajadores es una inquietud constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, la teoría de Herzberg es un referente importante que plantea dos categorías de factores, los motivadores y los de higiene, dando más importancia al factor de la motivación.

Actualmente las empresas dedican la mayoría de su tiempo a crear estrategias sobre sus negocios, de ventas, de crecimiento, de marketing, financieras y de fidelización de sus clientes etc., pero en muy pocas ocasiones crean estrategias de compensación para sus empleados y de fidelización para los mismos. Siendo este el reto más importante para retener sus mejores talentos.

Como objetivo principal se revisará la literatura existente para esclarecer la importancia del salario emocional y su relación con el desempeño laboral.

Habiendo revisado la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional va camino a convertirse en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndole a este trabajar confortablemente evitando el estrés y aumentando su rentabilidad laboral.

PALABRAS CLAVE: Salario emocional, Desempeño laboral, Evaluación de desempeño, Métodos de evaluación.

ABSTRACT

In recent years, effective motivation of workers is a constant concern of managers of any organization. In this respect, Herzberg's theory is an important reference that raises two categories of factors, motivators and hygiene, giving more importance to the factor of motivation.

Today, companies spend most of their time creating strategies about their business, sales, growth, marketing, financial and customer loyalty, etc., but in very few cases create compensation strategies for their employees and loyalty for them. This is the most important challenge to retain your best talent.

The main objective will be to review the existing literature to clarify the importance of emotional Salary and its relation to work performance.

Having reviewed the literature on emotional salary and job performance as independent variables and highlighting the information of the few studies that have related these variables, it can be concluded that if there is a direct relationship, because the emotional salary is on the way to becoming The main motivator of the workers, allowing him to work comfortably avoiding stress and increasing his work profitability.

KEYWORDS: *Emotional salary, Work performance, Performance evaluation, Evaluation methods.*

ÍNDICE

Introducción.....	6
Desarrollo.....	7
Antecedentes	8
Salario emocional	14
Factores del salario emocional	16
Rendimiento laboral	19
Evaluación del rendimiento laboral	211
Discusión.....	288
Conclusión.....	31
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.2

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones ya no solo pueden considerar al trabajador como un elemento más de la empresa, por el contrario deben ser considerados como el elemento más importante de la organización perseverando en conseguir los estándares de rendimiento y desempeño más altos, descubriendo talentos y conservándolos evitando la rotación de empleados que pueda haber dentro de una organización. (Sanchez de la Vega, 2015).

Para los gestores en las empresas es de vital importancia saber cuáles son los factores que motivan a su personal, como son sus reacciones y acciones, con el fin de comprender que es lo que los auto motiva y que no, esto podría determinar una de las claves del éxito en las organizaciones (Rubinsztejn, 2013)

Por lo planteado líneas arriba, el objetivo de este trabajo de investigación es la revisión de la literatura existente sobre el salario emocional y el rendimiento laboral, pasando primero por los antecedentes de investigaciones referidos al tema, luego se abordan las definiciones que los autores tienen sobre el salario emocional, bajo qué condiciones opera el salario emocional, y que factores influyen sobre el mismo. También se aborda la definición de desempeño laboral y los métodos de evaluación del mismo. Finalmente en el estado del arte se considera la variable rendimiento laboral como énfasis de la diferencia que existe con respecto al término desempeño.

En el final del desarrollo de esta investigación, se trata la discusión entre lo que se ha revisado en información y se contrasta con aquellas que refutan las mismas, haciéndose hincapié en que si realmente se debe hacer a un colaborador muy reconocido sin que esto genere una dependencia fuerte de la empresa con él, o incluso si se reemplaza los incentivos monetarios por este tipo de herramientas motivacionales, pueda generarse un impacto negativo en la organización en los procesos de adaptación.

La contribución de este estudio si bien parte de una problemática empresarial, quiere ir más allá abarcando temas donde empresas del entorno puedan obtener una solución en el desempeño de sus trabajadores y por ende mejorando el rendimiento o producción de su empresa.

DESARROLLO

La cambiante sociedad y su propia idiosincrasia originan que las empresas seleccionen empleados altamente calificados y busquen retenerlos; utilizando a la motivación como principal argumento. La motivación laboral aparte de inducir a los trabajadores a cumplir una tarea, influye en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse. Es necesario medirla porque de esta manera se conoce la motivación del trabajador para conseguir sus objetivos, de qué manera lo intenta, cuanto se esfuerza y que nivel de perseverancia mantiene hasta lograr un objetivo. (Amador, 2005)

Por lo tanto, la empresa moderna que busca el éxito en su sector, ha puesto interés no solo en establecer políticas y controles internos de calidad, sino también en contar con un talento humano cualificado y competitivo, que permita operativizar de la manera más óptima las tareas y actividades que se señalan en sus políticas de calidad, considerando a las personas como parte estructural en el diseño y cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

Difícilmente puede evitarse que los talentos fuguen y la pérdida de la inversión en recursos humanos gastados en su reclutamiento, selección, capacitación, seguimiento y desarrollo con el objetivo primordial de adiestrar grupos de trabajo competitivos y altamente calificados.

Davis y Newstrom (2003) señalan que a principios del siglo pasado lo usual era pensar que los empleados dejaban un trabajo generalmente por ofrecimientos mayores de dinero, lo cual generó la idea de que la principal motivación directa de los trabajadores era el dinero, es decir, a más dinero, la motivación aumenta. Queda claro que el dinero es importante y de valor ya que permite adquirir bienes y servicios, generando a su poseedor un símbolo de estatus, siendo valorado al permitir la satisfacción de las necesidades. Sin embargo, este valor disminuye cuando ya están cubiertas las necesidades que satisface.

De acuerdo a esto, se plantea que el dinero presenta limitaciones en su potencial de satisfacer necesidades, generando la pregunta de cómo mantener la satisfacción de los trabajadores, considerando más que la remuneración que se les otorga. Correro (2005), afirma que de esta manera surgen las compensaciones no monetarias, y el valor que los individuos perciben de las mismas. También cabe resaltar, que el escalar en los montos de los salarios que se paga a los

colaboradores tiene un límite. En ese límite, la empresa tendrá que detener el aumento del sueldo, ya que, de acuerdo al puesto, llegará a su techo en el cual ya no podrá sufrir un incremento, generando entonces nuevas maneras en que las empresas deben retribuir a sus colaboradores por las tareas que desarrollan. Por consiguiente, todo lo referente al salario emocional puede considerarse un tema vigente.

Es así que surge la interrogante, ¿Cómo preservar al talento identificado, comprometido y motivado que permita cumplir el objetivo del aumento de la rentabilidad laboral y por consiguiente de la productividad?

Si la empresa tiene un talento humano motivado y manifiesta actitudes positivas, las ofertas de la competencia serán menos atractivas y el trabajo se realizará de una manera fluida y libre de estrés generando una mayor rentabilidad laboral que repercuta en un mejor desempeño del trabajador y por ende una mayor productividad.

LOS ANTECEDENTES

Revisando los antecedentes internacionales en cuanto al salario emocional, resalta el de Rocco (2009) en Chile, investigación titulada “Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica”. Esta investigación concluye que cuando surge la imperiosa necesidad de obtener un trabajo, surge la interrogante de cuán útil llega a ser el concepto de salario emocional. Si no se cuenta con herramientas para poder pedirlo, tales como talento o capacidades que sean altamente demandadas, el mismo pasará a ser un ideal pasajero que pueda sostenerse sólo para trabajadores con su satisfacción monetaria satisfecha, sólo para los que esperen a ser reconocidos. Por lo tanto, cuando mantener un trabajo es más trascendente que sentir satisfacción o realización personal, todo lo investigado sobre salario emocional y sobre satisfacción laboral simplemente será considerado en un segundo plano. Tal como se concluyó, es un prerrequisito fundamental, el hecho de que los trabajadores hayan satisfecho sus necesidades básicas, siendo primordial para esto, el tener un adecuado sueldo.

Otro antecedente importante es la investigación realizada en la Universidad Militar de Nueva Granada en Colombia, titulada: “el salario emocional y el mejoramiento de la productividad”, tesis que tiene como objetivo primordial el

determinar los aspectos relacionados con la motivación de los colaboradores y su relación con el salario emocional, relación que servirá para que las empresas tengan colaboradores estables y productivos; creándose así la necesidad para la empresa de desarrollar y ejecutar planes de mejora para permitir que la empresa sea competitiva dentro de su mercado. La conclusión de la investigación es que la relación entre el salario emocional y la productividad debería aparecer del proceso de reingeniería siendo las mejoras: optimizar el rendimiento laboral y por consiguiente la productividad, eficiencia en cada proyecto, elevar la calidad, eliminar el trabajo que aburra y sea repetitivo y una mayor concentración de los trabajadores al realizar su labor. Es sumamente importante que se genere información a través de evaluaciones longitudinales de satisfacción buscando aumentar la productividad motivando con el salario emocional a los colaboradores, bajo permanente monitoreo a los indicadores escritos en el plan de acción, validando y retroalimentando las actividades propuestas. (Gonzales, 2016)

Otro alcance respecto al salario emocional se encontró en la investigación realizada por Caro (2016) en Colombia, la que tuvo como objetivo general la realización de un acercamiento a la conceptualización de salario emocional, a través de la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en empresas afincadas en Colombia, y que tengan como característica el ser destacadas como los mejores lugares para laborar en ese país. Por ello se revisó la documentación elaborada por dichas empresas, sobre todo las políticas de bienestar laboral y responsabilidad social, en conjunto con las sugerencias que da al respecto *Great Place to Work*. De ello surge, el establecimiento de un panorama que recomienda implementar políticas de salario emocional en otras empresas o profundizar su aplicación en las empresas en que ya se encuentre implementado.

El ultimo antecedente se titula “El salario emocional y el mejoramiento de la productividad”, elaborado por Suarez (2016) y el cual concluye que la productividad está ligada al sentido de pertenencia, es decir de la afectividad que se sienta sobre aquello que se realiza, y además afirma que la relación productividad y salario emocional, se establece en un sentido integrado, y que a modo aplicativo debe ser en como un proceso de reingeniería en la empresa, y que converja en los procesos de esta, a través de permanente monitoreo y seguimiento a los planes ya

establecidos, para que guarden siempre relación con la motivación emocional de las personas.

A nivel nacional se encuentran pocas investigaciones relacionadas con el tema, destacando la de Moreno y Seminario (2016), que realizaron la investigación titulada “Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley”. La investigación se llevó a cabo en las Tiendas Por Departamento Ripley, considerando como sujeto de estudio a los supervisores de las tiendas a nivel nacional, ya que los supervisores son los que tienen una cercanía mayor a los encargados de piso, además de mantener un contacto más cercano conociendo la realidad de sus trabajadores. Es decir, son el grupo cuyas decisiones directamente afectan el rumbo de la empresa además de representar a los trabajadores con el porcentaje más bajo de satisfacción hacia la empresa, dato obtenido de las encuestas que miden el clima laboral. Al finalizar la tesis, los investigadores lograron diseñar estrategias de fidelización y lograron identificar los beneficios que resaltan los supervisores de tiendas Ripley.

Respecto al rendimiento laboral, a nivel internacional resalta Hernández, N. (2010), con su Tesis titulada: “La motivación como factor del rendimiento laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos” - Universidad Veracruzana – México; para obtener el grado de: Magister en sistemas computacionales; cuyo objetivo general fue: Identificar los factores motivacionales al trabajo del personal adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos, en Coatzacoalcos, Veracruz, que influyen en el rendimiento de su personal. El tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de explicar la incidencia de la motivación sobre el desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos. Las conclusiones fueron: se confirma la importancia que tiene la motivación en cada empresa y cómo esta se relaciona con sus trabajadores. Como resultado de la aplicación del “cuestionario de motivación personal” y con el apoyo de la fundamentación correspondiente, puede concluirse que los factores motivacionales existentes en el personal que labora en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico

Morelos, en Coatzacoalcos, son: remuneraciones, ambiente físico, capacitación, reconocimientos y relaciones interpersonales considerando el orden de importancia de los colaboradores que destacan más en su rendimiento laboral y que manifiestan una mayor influencia en el desempeño laboral. Otra conclusión importante de esta investigación es que, se pudo evidenciar la existencia de una relación sumamente importante entre los factores motivacionales del trabajo y el desempeño laboral, para que funcione dicho departamento en su totalidad con el recurso humano con el que cuenta en conjunto con sus recursos materiales y estratégicos. Además se cumplió el objetivo de identificar que tanto la capacitación, el ambiente físico y la remuneración son factores motivacionales que influyen totalmente en el rendimiento laboral del personal durante el desarrollo de sus actividades diarias e identificando como factores motivacionales predominante la capacitación y la remuneración principalmente. Queda claro, que cuando los trabajadores de la empresa, área o sector de esta, no cuentan con la debida motivación, lo que se verá reflejado en el rendimiento laboral de una manera clara; afectando además sus funciones y tareas que son de vital trascendencia ya que permiten alcanzar los objetivo y metas.

Por otro lado, Pablos-Teijeiro y Biedma (2013) en España, realizaron la investigación titulada “La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas”. La investigación analizó los puntos resaltantes que tienen los sistemas de evaluación del rendimiento para las empresas, motivando el cambio organizacional, optimizando la planificación de los bjetivos para los trabajadores y sus administrativos, reduciendo además los comportamientos no anómalos que provienen de los empleados, entre otros. Es bueno resaltar que la problemática descubierta en el estudio permite diseñar sistemas más eficientes que generen menos dudas entre los trabajadores y los evaluadores. Finalmente, puede afirmarse que la evaluación del rendimiento laboral debe ser vista como un aspecto trascendente de la gestión de personal por lo que debe ser incorporado por las empresas del sector público en su diario quehacer, generando los cambios oportunos entre la administración y los empleados utilizando sistemas de evaluación del rendimiento que permitan implantar las bases de la Nueva Gestión

Pública en las empresas, de manera semejante a los modelos de gestión de la calidad total que se basan en el EFQM.

A nivel nacional, Durán, C. (2006), en su Tesis titulada: “Efectos del ambiente interno en el rendimiento laboral del recurso humano del Banco Continental” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Perú; para optar el grado de Magister en Administración; siendo su objetivo principal el determinar si los efectos del ambiente interno aportan al desempeño laboral de los recursos humanos del Banco Continental. Por ello el tipo de investigación es descriptiva, debido a que el investigador trata de precisar la actual situación de la organización, en este sentido, describe en que situación se encuentra el problema planteado. Sus conclusiones fueron: el nivel de satisfacción presentado por los colaboradores influye significativamente en el nivel de motivación de los trabajadores del Banco Continental. Se puede concluir que existe un clima organizacional bueno en el banco y que surge como fruto de las motivaciones que se realizan constantemente en las diversas agencias, siendo responsabilidad de los gerentes. Por otro lado, el cumplimiento del horario de trabajo contribuye significativamente en el interés por el trabajo, la cual forma parte de una política de salario emocional llevada a cabo por el banco. Ha quedado demostrado como resultado de las técnicas aplicadas que las políticas que se utilizan a nivel del Banco Continental - BBVA se encuentran vinculados a los objetivos que se han diseñado en la organización, como también que existen programas de compensación que se han diseñado con el fin de retener al recursos humano más calificado en la organización, capacitándolo para estos fines. Se ha determinado también que el nivel de rendimiento en el puesto de trabajo está relacionado con el nivel de habilidad de los colaboradores del Banco Continental. Se ha determinado que el estilo de los gestores de la empresa contribuye significativamente en el nivel de aceptación de las actividades realizada por los colaboradores del Banco Continental.

Por otro lado, Tito (2012), elaboró la investigación titulada “Gestión por competencias y rendimiento Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”. Se trabajó con una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. Se les seleccionó utilizando un criterio aleatorio y polietápico, tratando en todo momento que sus opiniones

puedan representar por inferencia a los fabricantes de Lima Metropolitana- por ello se aplicó variadas técnicas científicas de trabajo de campo como la observación, encuestas aplicadas en tres momentos diferentes y entrevistas de profundidad, buscando contrastar las hipótesis planteadas para la presente investigación proponiendo una metodología de propuesta del modelo para este sector. Los resultados corroboran las hipótesis, utilizándose el punto de vista cualitativo para identificar y refinar los hallazgos. En base a este diagnóstico se propone mejorar la distribución de planta en el proceso productivo, la elaboración del catálogo de competencias transversales para todo el rubro y los perfiles para cada puesto de trabajo tipo. Además se propone una metodología que permita implantar la propuesta en el sector. De acuerdo a ese orden, las recomendaciones buscan instituir un proceso que permita capacitar de manera permanente a los cuadros directivos y técnicos, mediante la creación de centros e institutos privados y públicos.

Al año actual de la realización de este documento no se encuentra estudios que contemplen ambas variables. Sin embargo se encuentran estudios como el de Becerra (2017), que evalúa la “Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016”, considerando al salario emocional como un indicador de la variable clima Organizacional. La investigación se realizó con la totalidad del universo conformado por 49 colaboradores de la Agencia. Para el recojo de datos se empleó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y un cuestionario semiestructurado diseñado por Becerra para evaluar el rendimiento laboral. Se concluye que el clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana en Arequipa tiene un nivel medio; mientras que el rendimiento laboral de los colaboradores de esta Agencia, según su percepción tiene el nivel de regular, existiendo relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores, siendo esto reafirmado por los resultados de la prueba estadística chi-cuadrado.

EL SALARIO EMOCIONAL

El termino salario emocional viene haciéndose cada vez más presente en la actualidad, como una ayuda a mejorar el desempeño laboral.

El salario emocional tiene en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009).

Si bien son variados los conceptos de salario emocional, la mayoría converge en que este término se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico o monetario, sino con otros factores que permiten el aumento de la satisfacción de los empleados garantizando su permanencia en la organización. Uno de los conceptos más claros es el de Gay (2006) que lo conceptualiza como toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral. Este autor señala el término “salario” pues busca que sea más sencilla la identificación y relación con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, más allá de la necesidad que se satisfaga (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) su principal objetivo es brindar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Paredes (2006) refiere que los intangibles que pueden ser proporcionados por una empresa a manera de complemento del salario económico, incrementan la satisfacción de los trabajadores, haciendo además más atractiva a la empresa en el mercado laboral. Salario emocional es un término específico, singular y complejo, basado en la empresa que lo implementa. Es poco generalizable, pero sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza de acuerdo a cada trabajador, ya que cada uno posee motivos particulares sintiéndose satisfecho con cosas y/o situaciones individuales para cada sujeto.

Palomo (2010), afirma que una retribución justa y competitiva no es lo más trascendente para el ser humano ya que un trabajo es percibido como algo más

que un ingreso de dinero o el sólo hecho de cumplir una serie de actividades. El ingreso monetario por un sueldo siempre podrá ser mejorado por otra organización, pero el factor más importante es el factor emocional que marca la diferencia y que logra trabajadores leales y honestos para con sus organizaciones. Debido a esto es un reto estratégico de las empresas el despertar el compromiso de las personas reconociendo que es lo que motiva en realidad a cada trabajador.

Para Pasamar y Valle (2011), la trascendencia del trato a los colaboradores como capital humano, es parte fundamental de la empresa y herramienta de cambio y mejora y crece cada vez más en el ámbito empresarial. Estos autores también manifiestan, que la actual tendencia en las empresas son los modelos de política retributiva los cuales se orientan a los trabajadores facilitándoles herramientas para que puedan lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional.

Según Howatt (2011), una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del empleado es pedir al empleado que trabaje horas extras solo cuando se trate de una situación crítica, ahora muchos empleados están prestando atención a la importancia de tener una vida equilibrada, una vida equilibrada ayuda a las personas a mantener un nivel de estrés sano; y los empleados sanos cuestan menos dinero a la compañía.

Factores del salario emocional

En lo referente a los factores del salario emocional, surgen dos posiciones claras planteadas por Bonilla (2014) y García (2012), resumiéndose sus posiciones en la siguiente tabla:

Bonilla (2014)	García (2012)
Las oportunidades de desarrollo, relacionado con la capacitación, gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera.	Capacitación, capacitación de las relaciones con sus superiores,
El balance de vida, que consiste en esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.	Conciliación entre la vida familiar y laboral, beneficios personales y familiares
El bienestar psicológico, el cual tiene que ver con el reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.	Oportunidad de ascenso y promoción, retos profesionales.
El entorno laboral, que significa contar con un clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.	Ambiente laboral, reconocimientos de sus logros
La cultura laboral, es decir que debe atender la responsabilidad social (no sólo con iniciativas de la empresa, sino también de los propios colaboradores), la ética en el lugar de trabajo y la relación con líderes.	Conectividad y motivación, factor clave que los superiores inmediatos deben manejar con cuidado, puesto que un trabajador no motivado por lo que hace, reduce su eficiencia en sus actividades laborales.

Puede complementarse estas posiciones con la postura de Abad (2005), quien menciona que los factores inherentes al salario emocional son: la capacitación dada por la organización empresarial, calidad de la relación con el supervisor inmediato, capacidad para poder expresar ideas y sugerencias, oportunidades de

desarrollo y promoción, retos profesionales, planificación de carrera, ambiente laboral agradable y por último, flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento. Abad concuerda casi íntegramente en sus factores con García, pero Abad le da una mayor importancia al tema de flexibilidad, dado que el mundo cada vez es más dinámico y los trabajadores tienen la posibilidad de realizar algunas actividades desde su casa, con el uso de celular o computadores móviles que pueden simplificar mucho las actividades empresariales.

Para complementar la información referente a salario emocional y como un presagio, Poelmans (2005) expresó: "Antes se tenía un alto concepto de alguien que dedicaba toda su vida a la empresa. Ahora, posiblemente muchos le creerían digno de compasión por no tener vida personal".

El salario emocional en el mundo

Para Gómez (2017), directora de Mercadología de la Universidad Central de Colombia, las oportunidades de trabajo deben dar importancia a lo psicológico, los pasatiempos en horas laborales y la familia, pues hoy en día las familias de papá y mamá representan solo el 40% en Colombia y hoy en día las mascotas hacen parte del núcleo familiar y se pueden dar beneficios como permitir el ingreso de los animales. Al concluir el año 2016 en Colombia había 33 empresas con el sello Empresa Familiarmente Responsable, incentivando este tipo de beneficios.

En otras partes como Reino Unido con dos días de Home Office han incrementado el 87% de la productividad.

Muñoz (2017) afirma que en España, empresas como Google, Novartis o ING Direct, ofrecen espacios de distracción donde los empleados pueden relajarse, tomar algo, hacer ejercicio, ver la televisión o jugar a algún videojuego. Otras como ElPozo, Banco Santander o CMT ya han instalado guardería en sus oficinas para que los padres puedan disfrutar de una mayor calidad de vida. De hecho, el 64% de jóvenes españoles considera que la remuneración no es el factor más importante a la hora de presentarse a una vacante, de acuerdo con un informe del Observatorio de Innovación en el Empleo en conjunto con Adecco. Los objetivos laborales de los millenniales se vinculan directamente con el salario emocional entendido como beneficios no económicos.

El salario emocional en Perú

Temple (2016), presidente de LHH – DBM Perú y de LHH Chile, empresas dedicadas a la consultoría en outplacement y movilidad del talento y que lideran dicho mercado en ambos países, afirma que los empleadores peruanos primordialmente desean colaboradores con deseos de aprender y de aportar alineándose a la misión de la empresa, generando valor. Además, afirma que las empresas tienen un reto para retener este tipo de colaboradores, ofertándoles de hecho buenas condiciones salariales sumándole a esto un adecuado salario emocional que tenga como base el respeto, la consideración, una buena comunicación, desarrollo permanente, oportunidades y capacitación continua.

Esto es complementado por Pita (2016), quien señala que existen tres frentes en los que se suele agrupar al salario emocional en Perú:

Oportunidades de Desarrollo	Horarios flexibles	Bienestar Emocional
Balance de Vida	Beneficios Adicionales	Respeto
Capacitación	Integrar a la Familia	Retos profesionales
Feedback	Actividades Recreativas	Participación
Promociones y Línea de Carrera	de Integración	Niveles de Autonomía
Coaching		Reconocimiento

Por ejemplo, el BCP ha incursionado en el rubro de espacios de distracción en la empresa, ofreciendo a sus empleados salas de descanso con juegos, TV, gimnasios y otros.

Mientras que Cáceres (2016), en un estudio sobre los Millenials, concluye que el millennial desea que la empresa valore sus competencias siendo promovido de manera rápida a puestos con retos y responsabilidades más grandes. Esta generación considera mucho el clima laboral de la empresa y las oportunidades de crecimiento mediante la capacitación en temas de su especialidad. Resaltan el balance entre el trabajo y la vida personal, prefiriendo sacrificar el salario económico para proteger el salario emocional. En la actualidad, los millenials representan cerca del 40% de la mano de obra en Perú y en el año 2025 se pronostica que lleguen a ser el 60%. Eso significa casi 7 millones de personas. Los

millennials son personas nacidas entre 1981 y 1995 y por lo tanto, alcanzaron la mayoría de edad durante el nuevo milenio.

Finalmente, Lecaros (2016) en su estudio sobre el clima laboral en las instituciones públicas de Perú señala que los trabajadores de dichas instituciones perciben que sólo un 10% de los reconocimientos o premiaciones son entregados de manera justa, un 41% señala que a veces estos reconocimientos no son entregados a los colaboradores que tienen un mayor desempeño y un 49% señala que no se entregan con parcialidad. Además, un 25 % señala sentir satisfacción con las capacitaciones brindadas por la empresa, un 23% se siente medianamente satisfecho con las capacitaciones y un altísimo 52% señala no sentirse satisfecho con las capacitaciones brindadas por la Institución. El 51% de los encuestados manifiesta que se realizan en la empresa campañas de salud y bienestar. Resumiendo, los resultados de la dimensión salario emocional, indican que el 29% de los encuestados están conformes con los incentivos no remunerativos brindados por la empresa, el 25% presenta un grado de conformidad medio y un alto 46% manifiesta no tener conformidad con ellos.

A nivel local, Lima y Polanco (2017) en su investigación sobre “satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación “X” en Arequipa, 2017” en la UCSP, concluye que la dimensión salario económico de la escala de satisfacción laboral entre los millennials ($M= 14.77$, $D.E.= 3.04$) no muestra una diferencia significativa ($p\text{-valor}=0.40>0.05$) en comparación a los integrantes de la generación “X” ($M= 15.16$, $D.E.= 3.44$). Sin embargo, puede concluirse que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción por el salario económico y emocional a comparación de los integrantes de la generación “Y”.

RENDIMIENTO LABORAL

De acuerdo con Aliaga (2000), las organizaciones empresariales están modificando la forma de ver a sus colaboradores, pasando de ser objetos, a ser parte fundamental en las empresas.

Por ello, el modo de administrar el personal en las empresas también está cambiando en permanente evolución a través del tiempo. Es así, que la forma “administrativa” de percibir la función de los recursos humanos ha evolucionado a

una visión mucho más proactiva de la misma, enfocando la gestión de los recursos humanos al logro de la misión y visión de la empresa (Leal, 2004).

Motowidlo (2003), autor representativo en el entorno empresarial, percibe “al rendimiento laboral como la totalidad que espera la empresa con respecto al accionar que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, será positivo o negativo, dependiendo si el empleado presenta un rendimiento bueno o malo y supone el aporte que ese colaborador brinda a la consecución de la eficacia de la empresa”.

Si se busca conceptualizar el rendimiento laboral, surge un doble punto de vista. Por un lado, autores como Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993) consideran al rendimiento en términos de resultados cuantitativos logrados por el trabajador (el número de ventas logradas o la cantidad producida de productos). El otro punto de vista, afirma que el comportamiento del trabajador es el principal causante de estos resultados, convirtiéndose así el comportamiento en uno de los medios para evaluar y mejorar la eficacia de su rendimiento (Waldman, 1994).

Para D'Alessio (2002) “el rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento, usándose con fines administrativos o de desarrollo”.

Es por ello, que en las empresas se juzga la eficacia de los colaboradores de acuerdo a los resultados que estos logran o los outputs que producen. Por ello, puede decirse que medir el rendimiento es cuantificar lo que ha hecho el empleado y su evaluación es asignar un juicio de valor a la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

Debe aclararse que el rendimiento influye en el “cuánto”, relacionándose con el logro de los objetivos y resultados individuales, de un área o de grupos corporativos. Mientras que el desempeño incide en el “cómo” estando más relacionado con la manera como se hacen las cosas. De manera independiente de los objetivos logrados. Por ello, se manifiesta más en las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes del trabajador y cómo este las utiliza.

Sin embargo, para Chiavenato (2007), el rendimiento y el desempeño de los colaboradores de una empresa guardan relación directa con la motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento por el trabajo hecho y que

permita aportar hacia la consecución de las metas empresariales. Por ello, la empresa, debe garantizar adecuadas condiciones de trabajo, donde los trabajadores puedan ser medidos de acuerdo a su rendimiento y desempeño laboral sabiendo cuándo es necesario generar correctivos adecuados.

Evaluación del rendimiento laboral

A. Definición de evaluación del rendimiento laboral

La empresa moderna ya no cuenta con el tiempo necesario para mejorar un rendimiento ligeramente inferior o por debajo de la media establecida. Esto se debe a que para que la empresa sea competitiva y exitosa en el mundo globalizado actual, el desempeño de sus trabajadores debe ser excelente en todo momento. Dolan (2007) corrobora esta afirmación, manifestando que “cualquier responsable de la gestión de las organizaciones es consciente de la importancia de la evaluación sistemática de los recursos humanos en el éxito y desarrollo de las mismas, para mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto”.

Werther, W. & Davis, K. (2000), buscan relacionar el desempeño con el rendimiento concluyendo que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se deberá estimar el rendimiento global del colaborador. Por ello, se convierte en una función primordial que de una u otra forma siempre se realiza en toda empresa moderna. Ocurrida la evaluación, la mayoría de los colaboradores buscarán retroalimentarse en relación a la forma en que están cumpliendo sus tareas, siendo los directores o gerentes que tienen a su cargo a los trabajadores los que tendrán que evaluar el rendimiento individual para sugerir las respectivas mejoras.

Para Villa y Velásquez (2009) son dos las formas de medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: midiendo lo logrado, lo producido por el empleado en su jornada laboral. Lo destacable es la cantidad

de objetivos logrados. Esta manera de evaluar es considerada como el rendimiento laboral.

- Evaluando el desempeño de los trabajadores: evaluando la forma de actuar del colaborador en su puesto de trabajo. Lo destacable es la personalidad del colaborador que debe evaluarse de manera detallada y sin perder la debida objetividad.

B. Objetivos de la evaluación del rendimiento laboral

Las organizaciones tienen la necesidad de contar con sistemas efectivos de evaluación del trabajo de los colaboradores para en base a esta evaluación, realizar los ajustes que permitan el logro de sus objetivos. El sistema más importante es la evaluación o supervisión del rendimiento laboral de los colaboradores. El principal objetivo es medir a los trabajadores.

El instrumento multilateral de la evaluación del desempeño otorga la ventaja de conseguir el mejor funcionamiento y desarrollo de los factores, y habilidades humanas de una empresa. Para tal fin, Chiavenato (1995) en Administración de Recursos Humanos, menciona como objetivos intermedios de dicha evaluación, los siguientes:

- Medida del potencial humano para su plena aplicación.
- Un objetivo intermedio es el de abrirse la posibilidad de enlazar el factor humano con la productividad, para permitir una mejora en la empresa.
- Genera oportunidades de crecimiento en la empresa y a la vez que permite desarrollar metas individuales y organizacionales.

Mientras que para Muñoz (1999) la evaluación del desempeño presenta los siguientes objetivos específicos:

- “Precisar el cumplimiento de objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.

- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores”.

Otra finalidad importante señala Muñoz (1999) “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando a su una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

Finalmente, Badawy, (2007) afirma que un sistema de evaluación del rendimiento que funciona presenta dos objetivos generales: “por un lado, generar información sobre la cual se tomaran decisiones en materia de salarios y promoción; y, en segundo lugar, identificar aquellas áreas que serán susceptibles de futuros procesos de desarrollo y/o crecimiento”.

C. Beneficios de la evaluación de desempeño

Por lo general los beneficios se aprecian a mediano y largo plazo. Estos beneficios, según Chiavenato (1995) se dan a diferente escala de la organización.

i. Beneficios para el empleador

Nos permite:

- Evaluar: el desempeño y el comportamiento de los subordinados con los planes y objetivos trazados de la organización y, sobre todo, neutralizando la subjetividad.
- Ayuda a incrementar la opción de hacer tangibles medidas y propuestas que ayuden a mejorar el comportamiento de los empleados.
- Facilitan la comunicación entre jefe y empleado, para un desempeño más natural.

ii. Beneficios para el subordinado

- Saber de primera mano que es lo que la empresa evalúa de su desempeño.
- Conocer que busca el jefe de uno y dar a conocer las expectativas que se tiene del mismo.
- Saber cuáles son las medidas o disposiciones que se están ejecutando con el fin de mejorar de modo personal el desempeño propio.
- Adquirir la capacidad para realizar una auto evaluación y autocrítica para su desarrollo.

iii. Beneficios para la empresa

Mediante la evaluación de desempeño la empresa puede:

- Permite evaluar de modo subjetivo toda la plana del personal, a fin de generar desarrollo en ellos, y se puede evaluar en determinados plazos, como mediano y largo.
- Permite reconocer al personal que necesitan apoyo o capacitación en determinadas áreas y diferenciar para seleccionar a los empleados que tienen condiciones de ascenso o mejora.
- Equilibra los mandatos de la política de desarrollo humano, brindando mejoras para el personal, lo cual incrementa la productividad y el clima o relaciones en la organización.

D. Métodos de evaluación del desempeño laboral

Siguiendo a Freeman, Stoner y Gilbert (1996), se distingue: la evaluación informal y la formal o también llamada sistemática. La evaluación informal de desempeño se constituye por informar o comunicar a los empleados de cómo está su desempeño en sus puestos de trabajo, indistintamente del día o frecuencia. Se brinda a modo de conversación totalmente espontanea por parte de los jefes inmediatos o encargos respectivos. En la otra mano, está la evaluación sistemática, formal o programada, la cual a diferencia de la anterior, tiene periodos de tiempo para evaluarse de modo establecido y predeterminado, esto con el fin de seguir un carácter objetivo, con el fin de saber quiénes necesitan apoyo o capacitación y quienes tienen opción a ser promovidos. Así, los métodos de evaluación de desempeño formal más conocidos, según Chiavenato (1995) son:

i. Método de escala grafica

Consiste en evaluar el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados asignándoles escalas de medición. Usa procedimientos matemáticos y estadísticos que se vuelven necesarios para corregir distorsiones de orden personal de los evaluadores.

ii. Método de elección forzada

Evalúa de modo constante el rendimiento entre individuos a través de frases de términos descriptivos especiales para desempeño laboral.

Se llama así porque la persona encargada de evaluar, se le restringen las opciones de calificación a una o dos frases de cuatro o más disponibles.

iii. Método de investigación

Basado en las entrevistas de un especialista hacia el jefe inmediato, en el cual no se pierde la esencia que es la medición y evaluación del desempeño de sus subordinados.

Se investiga con el evaluador o jefe inmediato sobre el desempeño del trabajador y se analiza de forma técnico profesional la información obtenida.

iv. Métodos de incidentes críticos

Es una técnica de ordenación, a través del cual el supervisor previa observación, se encarga de registrar todos los hechos que se conformen de modo positivo o negativo de un trabajador, los cuales impactan en su desempeño.

v. Métodos de comparación de pares

Consiste en comparar a empleados a través de separar en columnas cual es mejor que otro en relación al desempeño

vi. Métodos de frases descriptivos

Es similar al de selección forzada, pero este no delimita las respuestas para el evaluador.

vii. Método de autoevaluación

Como su nombre lo indica, interviene la autocrítica del propio trabajador hacia su desempeño en la empresa.

viii. Método de evaluación por resultados

Se evalúa a las personas de acuerdo a las metas que se les ha planteado en la organización para con su área.

ix. Métodos mixtos

Combinación de uno o más métodos de evaluación de desempeño, con el fin de hacer más rigurosa y objetiva la calificación del personal. (Chiavenato, 2000).

DISCUSIÓN

No quedan dudas que, en las diversas organizaciones empresariales creadas durante el desarrollo de la humanidad, uno de sus mayores retos ha sido preservar la permanencia, utilidad y productividad de la empresa. Por consiguiente, se juzga la manera en que los líderes las han administrado y con la pujanza que sus trabajadores han logrado que funcionen de manera adecuada y conforme a la misión y visión planificada para las mismas.

Si antes, el principal motivador de un trabajador era el salario en su valor monetario, hoy la discusión está puesta también en el salario emocional, es decir, aquellos beneficios que permiten a los trabajadores poder compatibilizar su vida personal y laboral. Esclareciendo esta explicación, pese a que un salario económico estable y alto brinda tranquilidad financiera, este no garantiza el bienestar de los trabajadores frente a las dinámicas laborales actuales que exigen un colaborador que equilibre lo que sucede en su vida familiar con lo que sucede en su entorno profesional.

Esto queda corroborado por Abad, (2008), quien afirma que, “para el empleado el sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno”.

Gay (2009) profundiza esta afirmación, manifestando que “el creciente ritmo de cambios que afecta a las sociedades exige a las organizaciones que sean competitivas; esto obliga a las empresas a mejorar su productividad y su capacidad de innovación”. Pero esos cambios a los trabajadores les exigen un mejor desempeño que genere una mayor rentabilidad, generando en la mayoría de ocasiones síntomas de estrés. Para poder enfrentar este riesgo, la herramienta más útil es el salario emocional, buscando preservar la salud de los trabajadores, mejorando su rentabilidad, aumentando la capacidad competitiva de la organización.

De esto puede concluirse que el salario emocional tiene una relación directa con el rendimiento de los trabajadores. Se afirma que “a máximo rendimiento, la

creatividad y la atención se obtienen, en el punto de equilibrio entre el estrés y la relajación” (Gay Puyal, 2006, p.45). Sin embargo, es difícil pensar que funciona de esa manera, ya que se requieren otros factores internos y externos a la empresa que permitan reaccionar en momentos de tensión y permitiendo a los colaboradores estar tranquilos y relajados durante su jornada laboral logrando un mayor rendimiento en el trabajo. El aumento del estrés o una relajación excesiva desembocan en el mismo lugar: una disminución del rendimiento, una creatividad truncada y la pérdida de la atención.

Es decir, al no tener este salario, los empleados pierden tranquilidad, motivación, sentido de pertenencia y satisfacción laboral. Y esto conlleva a una disminución del desempeño del trabajador, lo que genera que su rendimiento laboral baje y la productividad haga lo mismo. De acuerdo con los registros de la Organización Mundial de la Salud, para el año 2020 las enfermedades mentales y neurológicas serán la causa del 15% de los años de vida perdidos por discapacidad y entre dichas enfermedades están el cansancio crónico, la depresión, el estrés y trastornos de pánico.

Illera y Illera (2013) señalan que “por lo tanto, la cultura organizacional debe convertirse en una herramienta motivadora para retener a los empleados, deberá establecer estrategias basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso ya que el tema de rendimiento laboral es esencial para cualquier tipo de empresa, razón por la cual la inversión en los empleados para que mejoren su rendimiento, debe estar enfocada en lograr un equilibrio entre su trabajo y su hogar, ya que el empleado a pesar de sus funciones laborales siempre estará pensando en cómo resolver sus problemas personales y cotidianos de su vida familiar y económica”.

Debe considerarse también, a la evaluación del rendimiento como indicador de la calidad de la labor del profesional de Recursos Humanos. Por otro lado, si tras la aplicación de la evaluación el rendimiento es excesivamente bajo, muchos serán los trabajadores que se excluyan de los planes de promoción y transferencias a otras áreas, por consiguiente será alto el porcentaje de deficiencias de personal y bajo el nivel de dinamismo de la empresa en general. Es decir, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización, insumo primordial para generar aumentos salariales monetarios o de índole emocional.

Finalmente, tampoco debe confundirse que el salario emocional es el único pago que puede otorgar una empresa, debe vérselo como un complemento ideal al sistema de pagos de cualquier empresa, ya que cualquiera de los dos sistemas de pagos solos, generarían un impacto negativo. La mejor manera de actuar sería equilibrando los pagos tradicionales con los reconocimientos o salarios emocionales.

CONCLUSIONES

Habiendo revisado la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral.

Al analizar el salario emocional, queda claro que está desarrollándose su uso a nivel mundial, convirtiéndose en uno de los componentes primordiales del clima organizacional de cualquier empresa. Precisamente esta variable ha sido analizada de manera indirecta en variados estudios, sobre todo a nivel internacional y nacional. Finalmente, puede complementarse esta conclusión referida al salario emocional, señalando que debe mantenerse el equilibrio entre el salario tradicional y el salario emocional, ya que ambos están íntimamente relacionados, por lo tanto ya no puede brindarse sólo beneficios económicos al colaborador en una empresa, complementándose necesariamente esto con premios, felicitaciones y permisos.

En cuanto al análisis del rendimiento laboral, la evaluación del rendimiento de los colaboradores busca determinar de una forma precisa y neutral cómo está desempeñando su labor el colaborador y si está haciéndolo correctamente. Pero sobre todo evaluar, si está obteniendo las metas y objetivos que le plantea la organización a su puesto de trabajo. La evaluación de rendimiento se realiza de variadas maneras brindando a los colaboradores información sobre su competencia y avance en el puesto en que está desempeñándose. Estas evaluaciones también pueden ser correctivas permitiendo recomendar a los colaboradores modificaciones en cuanto a su forma de trabajo en búsqueda de la mejora de su eficiencia laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. (2005). *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* Recuperado de https://navactiva2013.wordpress.com/2005/06/13/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-_20690/
- Aliaga, V. (2000). *Liderazgo juvenil con inteligencia emocional: para un desarrollo humano solidario*.
- Amador, J. A. (2005). *Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral*. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, México
- Badawy, M. (2007), "Managing human resources", Research Technology Management , july-august 2007: 56-74.
- Becerra, M. (2017). *Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016*. (Tesis) Recuperado de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6055>
- Caro, N. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana*. (Tesis). Recuperado de: <http://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/671>
- Cáceres, A. (2016) *Millenials: cambio, tecnología y redes sociales*. Recuperado de: <http://blogs.upn.edu.pe/negocios/2015/10/05/millenials-cambio-tecnologia-y-redes-sociales/1>
- Chiavenato. (1995). *Administracion de Recursos Humanos*. colombia: ATLAS.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Colombia: Mc Graw Hill.
- Consultora ER Ronald. (22 de Septiembre de 2014). Un buen clima laboral es la fórmula para retener talentos de cualquier generación. *Diario Gestion*
- Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Recuperado de: http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdics_t_1/cds5se/.

- D'Alessio, F, (2002). *Administración y Dirección de la Producción*. 1ª. Edición. Editorial. Pearson Education. Colombia.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Onceava edición
- Dolan, S. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos*, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- Durán, C. (2006), "*Efectos del ambiente interno en el desempeño laboral del recurso humano del Banco Continental*" - Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Perú
- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. EEUU:Pearson Educación.
- Fundación Factor Humano. (2006). *Factor Humano*. Obtenido de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Furnham, A. (2008). Create a strategy that earns respect. *Employee Benefits, motivation suplement*, 03-04.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Valladolid: Universidad de Valladolid
- Gay, F. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*. Vol. (33). Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Gómez, E. (2017) *Empleados colombianos prefieren el salario emocional que el económico* Recuperado de: <http://www.rcnradio.com/economia/empleados-colombianos-prefieren-salario-emocional-economico/>
- Guerrero, K. (2016). *Salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. (Tesis) Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165?mode=full>
- Harvard Business Review. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empelados?* Harvard Business Review.

- Headway Executive Search. (2016). *Headway*. Obtenido de http://www.headway.es/file/20161129_Art-el-salario-emocional_catalunya-empresarial-c%C3%B2pia_web.pdf.
- Hernández, N. (2010) *“La motivación como factor del rendimiento laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos”* (Tesis). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. Granada: London.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation of Work*. Transaction Publishers.
- Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos*. México D.F, México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Illera L. E., & Illera A. (2013) *Administración y teorías organizacionales: una visión desde diversas perspectivas teóricas*. Bogotá: Ediciones hispanoamericanas.
- Juran, J. (2003). *Juran on Leadership for Quality*. New York: Simon & Schuster
- Lecaros, D. (2016) *Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una entidad del estado*. Recuperado de: http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/66411/3/Lecaros_Alfaro_Diana.pdf
- Leal , A. (2004), *EL factor humano en las relaciones laborales* , Pirámide, Madrid
- Lima, J y Polanco F. (2017) *Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación “X” en Arequipa, 2017*. Recuperado de: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15206/1/LIMA_CORNEJO_JOR_MIL.pdf.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley IberoamericanA

- Moreno, L. y Seminario, F. (2016). *Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley*. (Tesis) Recuperado de: <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/664>
- Motowidlo, S.J. (2003). *Job performance*. Nueva York: John Wiley&Sons
- Muñoz , A (1999), *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Muñoz, P. (2014) *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. (Tesis) Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>
- Muñoz, J. *El Salario Emocional: más allá de la Nómina* (2017) Recuperado de: <https://www.refruiting.com/single-post/Salario-Emocional-mas-alla-de-un-Buen-Sueldo>.
- Pablos-Teijeiro, J M; Biedma, J M; (2013). *La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (Tesis) Recuperado de <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=281530486001>
- Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pasamar, S., y Valle, R. (2011). *Conciliación de la vida profesional–personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?* *Universia Business Review*, 14–31. Recuperado en http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR29010-01.pdf
- Poelmans, S. (2005) *Tiempo de calidad, calidad de vida*. España: Mc. Graw Hill
- Pita, B. (2017) *El salario emocional*. Recuperado de: <http://www.canalti.pe/panel/files/edicion/revista/20160829150658CANALTI%20531.pdf>.
- Real Academia Española. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=VwxnN6O>

- Rivas, N., Gonzales, M., & Navarro, M. (31 de Enero de 2012). *Gerencia de recursos humanos*. Obtenido de Gerencia de recursos humanos - Blogspot: <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.pe/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>
- Robbins , S., & Mary, C. (2013). *Administración*. Person, Prestice Hall.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Rose, M. (2011). Using non-cash reward: Recognition, incentives and rewards. *Developing HR Strategy*.
- Rubinsztein, G. (2013). Motivacion e incentivos no monetarios en el trabajo. Recuperado de: <http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.
- Sanchez de la Vega, L. (2015). *Global Recruiters*. Recuperado de www.globalrecruiters.org
- Scott, J. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible Non-cash incentives. California.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1994). Management. En J. Stoner, & E. Freeman. Prentice - Hall of India.
- Suarez, D. (Diciembre de 2016). El salario emocional y el rendimiento en la productividad. Bogotá.
- Talent Clue. (06 de Abril de 2017). Salario Emocional: la clave para fidelizar el talento
- Temple, J. (2016): *¿Qué es lo que buscan los empleadores peruanos?* CADE 2016. Recuperado de: <https://pymex.pe/noticias/peru/cade-2016-que-es-lo-que-buscan-los-empleadores-peruanos>.
- Thinking People Consultores Recursos Humanos. (31 de Mayo de 2011). *Thinking People Consultores Recursos Humanos*. Obtenido de Thinking People

Consultores Recursos Humanos - Blog TP:
<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/desempeno-vs-rendimiento-juntos-pero-no-revuelto>

Tito, J. (2012) *Gestión por competencias y rendimiento Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis) Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf/

Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy*. London: Pitman

Villa J. y Velázquez R (2009) *La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo* en Contribuciones a la Economía, recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

Waldman, D.A. (1994). *The contributions of total quality management to a theory of work performance*. Academy of Management Review, 19(3), 510-536

Werther, W., Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.